

『金牌』是这样铸就的

记中央企业先进集体十一局集团二公司

徐天兵 谢艳梅 王国毅

翻开刚刚公布的中央企业先进集体名单,在中国铁建仅有的8家单位中,十一局集团二公司赫然名列榜首。

在国内经济下行压力增大,建筑市场起伏不定的情况下,是什么使二公司激流勇进,获此殊荣呢?“问渠哪得清如许,为有源头活水来。”沉甸甸的荣誉背后,是二公司迎难而上、开拓创新的结果,是二公司人长期艰苦奋斗、厚积薄发的结果。

“收、放”间彰显管理艺术

管理模式决定管理效果,一个企业的先进,首先体现在管理模式的先进。怎样使管理更有效率、更加符合公司实际,一直是二公司孜孜以求的重要课题。从传统的粗放式管理到项目经理管理模式、再到最新的法人管项目,二公司在积极推进新管理模式的同时,将项目运行纳入制度和框架的笼子,张弛有度,充分体现出项目管理“收”与“放”之间的艺术性。

围绕着人力资源、财务资金、物资材料、机械设备、施工方案、劳务配置这“六统一”,二公司狠抓了法人管项目管理模式下的集中管控:公司建立人才库,项目主要管理人员全部由公司研究决定,从人才库中统一调配;成立资金中心,实行账户和资金两个80%集中,项目单笔开支在50万元以上的由总经理审批才能支付;2011年,二公司利用西宁项目集中、物资采购量大的有利条件,设立西宁物资配送中心,在全集团率先尝试区域物资集中采购业务,两年累计为公司创效1580万元,随后,他们总结经验,于2012年底成立了公司物资集中采购供应中心,强化了物资的购、收、点、算、发等各环节管控;设备方面,二公司以满足项目实际需要为原则,采取“内外结合、租买结合”的方针,能在一个项目收回成本或绝大部分成本的,就采取新购的策略。大部分通用设备或利用率低的特殊设备,采取社会租赁的方式。对于一些可以显著提升公司实力而又具有良好应用前景的设备,哪怕资金再紧张、数额再大,也想方设法自购。近3年,在并未影响项目创效的情况下,二公司新增混凝土喷射器、多功能钻机、无砟轨道混凝土滑模机、沥青拌和楼等各类设备72台套,新增设备资产近1.55亿元。劳务管理方面,二公司借鉴信用评价模式,建立了外部劳务名册,对进入公司的所有劳务队按专业分类定级,进行动态管理考核,每年考核两次,由经管部和相关部门及项目部共同参与,考核施工队伍信用等级,考核结果记入评级档案。对于获评的星级施工队伍,在任务分配安排上予以优先考虑,达到“星”级的,施工单价整体上浮1.5%,如出现重大不良行为,该施工队将被列入公司黑名单,永久取消其在本公司内的参与资格。同时,二公司对施工队伍的进入制定了严格管理规定,严把准入审核关,防止冒名顶替、改头换面现象出现,让“黑”队伍在公司永无立足之地。二公司还规定,所有的队伍在进入下一个项目施工前,必须彻底完成上一个项目的结算,理清各类经济关系,否则不予安排新的施工任务。这样,不仅加快了项目收尾进度,避免了因久拖不决造成的各类纠纷,而且提高了项目管理质量,增强了创效能力。



总经理王胜祖(中)带领执行力检查组在杭长项目查看施工现场。



党委书记谭发刚(中)带队前往十堰市反腐倡廉教育基地参观。

专业化打造品牌形象

作为一家综合性子公司,凭什么立足于市场?凭什么在激烈的市场竞争中脱颖而出?二公司的答案是:走专业化发展之路。

专业化是社会化大分工日益精细条件下的必然要求,也是体现企业特色、提高经济效益、提高市场竞争力的有效手段。二公司充分认识到了这一点,在集团公司的大力支持下,充分利用自身优势,重点做大做强路面专业。通过公司化管理、市场化运作的方式,配齐配强路面分公司的领导班子和技术工人,完善路面施工设备,健全各项管理制度,使路面分公司的盈利能力和生产能力明显增强,由原来只能同时承担1-2个路面工程任务增加到现在的4-5个,施工能力提高了1倍以上。如今,路面已成为二公司的一项拳头产品,成为公司的重要利润增长点。在此基础上,二公司今年又新成立了设备、混凝土、周转器材三个专业化管理中心,使以前的施工附属逐步形成特色专业,目前三个中心已实现利润约600万元。下一步二公司还计划成立房建分公司,进一步拓宽专业化发展道路。

除了宏观发展上的专业化,在企业内部管理上,二公司也通过建立专业化的内部组织模式和专业化的资源配置模式,提升流程复制再造和项目自我运转能力。为促使各类优秀管理人才人尽其才、才尽其用,实现职业化成长,二公司通过分类定级、重点倾斜照顾、专项补贴、专项荣誉等方式,使优秀的项目总工、项目书记等享有和项目经理同样的待遇,让他们在职业化道路上干得舒心、干得安心,避免了不切实际、一窝蜂争当项目经理的现象。二公司规定,一个项目管理团队,经济运行调整达到最优状态后,保持项目架构相对稳定,无特殊情况不再任意变动,以减少人员频繁调动带来的二次磨合。同时,长期相对稳定也有利于打造专项施工能力。经过持续不断的努力,二公司逐步形成了不少各具特色而又运转高效的项目管理团队,为干好各类项目奠定了坚实基础。

以快制胜名利双收

“天下武功,唯快不破。”快不仅可以最大限度利用各项资源创造效益,还可

以树立形象、铸造品牌、强化管理……快不仅是一种方法,更是一种态度,是企业综合实力的全面体现。

上场快、安家快,先声夺人。二公司所有项目上场,基本上是三天全部人员到位,半个月安家建家完毕,项目部开始进入正常生产生活。当其他单位还是水未通、灯未亮的时候,二公司往往已入住现场,从而在业主心目中树立了良好的第一印象,使项目赢在了起跑线上。

施工快,进度快,步步领先。第一个基坑、第一根钻孔桩、第一个承台、第一片梁、第一段路基……二公司成渝项目部几乎囊括了全线所有第一,连获业主七块绿牌,而这种情况在二公司比比皆是,以快制胜已经成为二公司人的根和魂!但快并不意味着差和粗,二公司坚持推行“试验先行、首件认可、样板引路”的方针,按照“管理制度标准化、人员配备标准化、过程控制标准化、现场管理标准化”要求,规范技术管理,严格落实四项管理工作和关键工序作业实名制,不断优化施工工艺,明确各级管理人员职责,把实体质量管理责任落实到每个人,把作业责任落到每项工序中,关键工序作业坚持全过程技术干部盯控,保证了在快的同时还要好。目前二公司47个在建项目,其中36个项目在全线信誉评价中名列三甲。

验收快,收尾快,效益至上。“编筐编篓,重在收口。”收尾不仅直接决定项目的最终效益,也是展示企业形象、培养核心客户的有效方式。二公司专门制定了收尾项目管理办法,从剩余工程施工、竣工资料完善、验交到账务清理、结算,全部明确到人,实行“定人、定任务、定方案、定时间、定标准、定奖罚”,不管人员调动到哪里、职位有何变化,谁遗留的问题谁处理,收尾的责任始终不变。为深入贯彻经济收尾原则,加快项目收尾进度,二公司给每个收尾项目都指定了一名公司领导,收尾情况纳入领导班子考核内容,强化了收尾责任,有效防止项目久拖不决造成的资源浪费和效益流失。

科技提升企业实力

科技是第一生产力,是企业决胜市场的有力武器。近年来,二公司紧盯国内前沿施工技术,通过采取强有力的攻



二公司施工组织策划组到新项目上进行前期策划。

关、奖励激励措施及手段,提高各级工程技术管理人员创造性开展工作的意识,在施工中深入探索、钻研新的施工工艺和工法,不仅对施工生产带来了便利、创造了效益,而且得到了国家科技部门的认可和奖励。通过有效攻关,近两年二公司先后攻克了杭长客专深水区爆破施工技术、合福金钢岭隧道瓦斯VI级围岩综合施工技术、京福上饶项目三清山隧道深埋高压富水综合施工技术、无砟轨道施工技术、宿淮铁路跨京杭运河特大桥大跨度拱组合施工技术、黔中水利多联拱高支架施工技术等诸多技术难关,公司拥有国家专利19项,整体施工技术水平在一次次挑战和突破中得到不断提升。

学习决定未来

“打造学习型企业、争当知识型职工”,二公司把学习作为保持企业基业长青的重要手段,在全公司掀起了持续不断的学习热潮。

公司领导班子带头学习。每年9次

的党委中心组学习雷打不动,从中央精神到法律法规,从规章制度到管理技术,二公司的领导班子学习不仅重形式,更重实效。二公司规定,党委中心组学习,每个班子成员要轮流授课,结合工作实际,各展所长,大家既当学生又当老师,这样讲得认真,听得仔细,使学习效果大大增强。在领导班子带头学的基础上,二公司又把这种学习方式推广到项目上,要求项目经理带头授课。对于自学、函授、考证等各种学习,二公司从政策制度上给予鼓励和支持,所有员工均可凭毕业证和学习证明享受金额不等的一次性补助和交通费报销,而项目经理则必须取得建造师证书,否则取消项目经理任职资格。在公司的大力倡导和激励下,二公司员工学习蔚然成风。向书本学、向同事学、向现场学、向老师学……学习已成为二公司人的一种习惯,成为二公司企业文化的一个重要部分。

“思路决定出路,动力源自精神。”面对新形势、新任务和新挑战,十一局集团二公司在中国梦的时代精神引领下,克难奋进,不断前行,在创新发展的道路上开创出了一片属于自己的天地。



黔中水利项目已施工完的排架。



深水墩施工。



路面施工如火如荼。



金昌站改项目喜封顶。



合武铁路江岸特大桥获国家优质工程银质奖。



共玉公路高原冻土隧道施工。



二公司每年对所有在建项目进行执行力大检查,提升项目管理水平。



项目部贯彻落实八项规定,深入开展党的群众路线教育实践活动。



中铁十一局集团承建合福铁路金钢岭隧道胜利贯通

参建员工欢呼庆祝京福客专金钢岭隧道胜利贯通。



二公司分片对基层党组织书记进行专题教育培训。



二公司举行新员工忠诚企业宣誓仪式。